إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

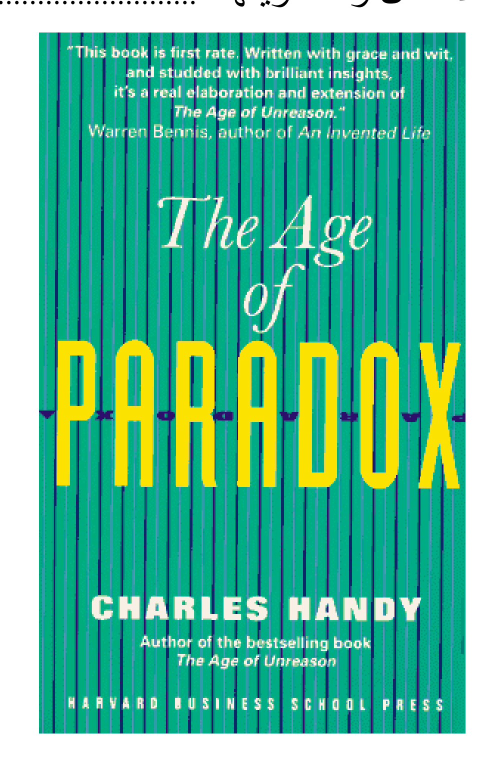
السنة الثانية
العدد الحادي عشر
يونيه
(حزيران)
١٩٩٤

مستقبل بيئة العمل

زمن المفارقات

تأليف: تشارلز هاندي

اقرأ في هذه الخلاصة:



بدون تعليق

نشرت قبل أربع سنوات كتابي (زمن اللامعقول THE AGE OF UNREASON) تناولت في ذلك الكتاب المتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل وانعكاسات هذه المتغيرات على حياتنا. وكانت نظرتي للمستقبل مفرطة في التفاؤل. ومن المفترض أن يكون أمر كهذا ساراً لي كمؤلف، ولكن الأمر ليس كذلك. لماذا؟ لأن كثيراً من الناس والمنظمات عانوا من حالة عدم الاستقرار في بيئة العمل فالرأسمالية لم تكن مرنة وفعالة كما ينبغي لها أن تكون ولم تكن الحكومات حكيمة وبعيدة النظر كما يفترض، وتحولت حياة الكثيرين إلى صراع ومتاهة وباختصار، فإن توقعاتي لم تتحقق ولم تسر الأمور بالسهولة والبساطة التي رأيتها. فما يحدث في عالمنا المتحضر مثير لمشاعر السخط والحيرة.

لقد رأيت قبل بضع سنين تمثالاً بعنوان (بدون تعليق) وهو للمثالة الأمريكية (جوديث شى). والتمثال عبارة عن معطف واقٍ من المطر يقف منتصباً ويداه في جيبيه. ولكنه فارغ. أي لا يلبسه أحد. وقد تخيلت جيبي المعطف خاليتين أيضاً. وهذا المعطف يمثل - بالنسبة لي - قمة التناقض الحضاري. فلم يخلقنا اللّه سبحانه وتعالى لنكون مجرد معاطف برونزية بدون أسماء، أو مجرد ارقام في كشوفات الرواتب الشهرية، أو مواد خام تدير عجلة الاقتصاد. فإذا كان هذا هو ثمن التقدم، فإن التقدم الحضاري هو أيضاً كلام فارغ. فالإنسان ليس مجرد ترس في آلة المجتمع الضخمة والتي تدور وتدور

لتطحنه مع غيره من الأشياء والمواد. من هنا تأتي المفارقات ... وهكذا يبرز التناقض. فالحيرة ناتجة عن لهاثنا المستمر نحو الكفاءة الإنتاجية والتنمية الاقتصادية، على اعتبار أنهما السبيل الوحيد للمستقبل.

وفي غمار هذا اللهاث يمكن لنا أن ننسى أننا نحن البشر يجب أن نكون المعيار والمقياس والهدف الذي تقيّم من أجله كل الأشياء وليس مجرد أداة للتقييم والقياس الاجتماعي والاقتصادي. أي يجب أن يكون الإنسان موضوع القياس وليس أداته.

نعم .. لقد أصبح التناقض سمة عصرنا ورديف تقدمنا. حيث تنبثق هذه الكلمة مرة بعد أخرى كلما حاولنا تشخيص المآزق التي تواجه الحكومات ومنشآت الأعمال والأفراد. حتى ليبدو وكأننا كلما ازددنا معرفة .. ازددنا حيرة .. وكلما ازدادت إمكاناتنا التكنولوجية .. كلما فقدنا السيطرة على الأمور. فنحن ننتج المزيد من المحاصيل ونبقي عاجزين عن إطعام الجائعين، ونحن نكتشف أسرار الفضاء ونعجز تماماً عن التعامل مع أسرنا. وهذا هو ما عناه (فاسلاف هافل) الكاتب المسرحي الذي أصبح رئيساً للجمهورية التشيكية حينما قال:

(إننا لن نستطيع أن نتحاشى الدمار في هذا العصر، إلا بإعادة اكتشاف القيم البعيدة عن الفردية والأنانية. وهذه مفارقة، إذ لن يمكننا إيجاد البنية الاجتماعية التي يكون فيها الإنسان إنساناً بدون نظام أخلاقي يسمو فوق النوازع الشخصية).

الغابة المظلمة

أمور كثيرة بدأت تخرج من المجتمع الذي تحوّل إلى مؤسسة كبرى. لم تعد تجد من يقبل أن يشتغل بجني الثمار وتنظيف النوافذ، ولم تعد هناك متاجر أو مطاعم تملكها وتديرها الأسرة، قوانين العمل ونظم الأجور - خصوصاً في الدول الغنية كما تسمى - لاتسمح إلا بالحصول على وظائف عالية الرواتب طويلة الساعات، أو بالتعطل والتشرد في الشوارع الصاخبة أو أنفاق المترو. وما يتاح من هذه الوظائف يجعل المرأة غير قادرة على أن تكون أماً والأب أيضاً ليس في وضع أفضل كثيراً. الحقيقة المرة هي أن الإنسان ليس لديه وقت ليعمل ويربي أبناءه في ذات الوقت. وفي سنة ١٩٩٢ أذاع مكتب ميزانية الكونجرس ما يدل على أنه مع أخذ التضخم في الاعتبار، **فإن الدخول الشخصية الأمريكية قد زادت بمقدار ٧٤٠ مليار دولار فيما بين ١٩٧٧ و ١٩٨٩ وأن ثلثي هذه الزيادة كانت من نصيب ١% من المجتمع، إذ ارتفع متوسط الدخل من ٣١٥ ألف دولار إلى ٥٦٠ الفا أي بنسبة ٧٧%، وفي الطبقة الوسطى تحققت زيادة نسبتها ٤%، بينما ٤٠% من المجموع انحطت دخولهم إلى مستوى أدنى مما كانت عليه.**

ولم يكن الحال أفضل من ذلك في بريطانيا حيث ١٠% من السكان في أدنى المستويات انخفضت دخولهم بمقدار ١٤% بينما ارتفع الدخل المتوسط بنسبة ٣٦%، وفي خطاب ألقاه (آل جور) نائب الرئيس الأمريكي (قبل أن يشغل هذا المنصب) قال:" لقد أنشأنا لأنفسنا مدينة اصطناعية زائفة تتكون من زهور من البلاستك وحشائش من الألياف الصناعية وأجواء مكيفة ومصابيح فلورسنت ونوافذ لا تتفتح .. وموسيقى لا تتوقف سواء أردناها أم لا، وأيام لا نعرف فيها ما إذا كانت السماء قد أمطرت وليالي تسطع فيها أضواء أبهر من النهار ووجبات متجمدة نضعها في الميكروويف، ثم قلوب باردة تحركها المخدرات وغيرها من وسائل الزيف والخديعة".

لقد أخطأنا تفسير آراء (آدم سميث)، أبى الاقتصاد الحديث، ظنا منا أنها تعني أن كل ما يلزمنا هو أن يسعى كل منا لتحقيق مصالحه الذاتية وأن الأمور ستتسق نفسها ما دام كل منا يعمل ما فيه خيره إذن فسيتحقق الخير للجميع، وهكذا نشرنا مبدأ الحرية للجميع، ناسين أنه بدون كبح جماح النفس وبدون مراعاة الآخرين من جيران وأحفاد بل وغرباء، فإن هذه الحرية ستترجم إلى رخصة تكفل ممارسة العدوان بأشكاله المختلفة. وبعكس ما يظن الكثيرون، لم يكن آدم سميث، أستاذاً في الاقتصاد بل في فلسفة الأخلاق (١٧٢٣ - ١٧٩٠)، وأنه أسس نظرياته على تصور أخلاقي للمجتمع وأنه قبل أن يؤلف كتابه الشهير " ثراء الأمم" كان قد وضع كتاباً عنوانه " نظرية في المشاعر الأخلاقية"[1]، قوامه أن خير المجتمع واستقراره لابد لهما من " التعاطف " ومن مراعاة الآخرين، وأن للسوق آلية يمكن أن تحدد أينا أكثر كفاءة ونشاطاً

الشركة والقياس

تتميز الشركات عن الحكومات بوجود قوائم أفضل لميزانياتها وتحليل أدق لمركزها المالي، ولكن ما تزال معظم الشركات بعيدة عن الصواب. فهي كثيرا ما تفشل في تقدير أصولها وما تنفقه لترسيخ رسالتها، وهذا يشمل:

- الأصول الفكرية للشركة بما في ذلك الأسماء والأصناف والعلامات التجارية ومخزون المهارات.
- نفقات وعوائد التدريب والبحث والتطوير وابتكار منتجات وخدمات جديدة ورفع الروح المعنوية.
- إرضاء العملاء وتحقيق الجودة وقياس ذلك.
- ما تنفقه على تحسين البيئة وقياس ذلك التحسين وعوائده المستقبلية.

[1] "The Wealth Of Nations", A Theory Of Moral Sentiments"

ولكنها ليست عوضا عن المسئولية الأخلاقية. وقد بدأت فنون الإدارة - من حيث كونها التخطيط والمتابعة والتحكم - توشك على الانهيار هنا وهناك ولم نعد قادرين على أن نجعل الأمور تجرى كما نريد، سواء في البيت أو العمل أو الحكومة، وبكل تأكيد على مستوى العالم .. فالإدارة لها حدودها، وقد خيل إلينا أن الرأسمالية هي الحل، سيوافق الكثيرون منا على ذلك، ولكن الجياع والمشردين - ويبدو أنهم ناتج محتوم للرأسمالية - لن يكونوا من بين هؤلاء. نحن تائهون في غابة مظلمة، وما لم يسلط عليها شيئا من الضوء فالمصير مظلم للبشرية جمعاء.

حتمية التناقض

نحن في حاجة لأن نفكر في مشكلاتنا وفي مستقبلنا، أن نتعلم " إدارة التناقض " إدارته بمعنى التعايش معه، إذا لا تتسنى إزالته. كل شئ يكاد يحمل في طياته عنصر المفارقة الذي هو حتمي وأبدي، والقانون الموحد للفيزياء الذي يحلم به عالم علماء الفيزياء في هذا العصر، " ستيفن هوكنج "، قد لا يكون موجودا ولا ممكنا. بل لعل المفارقة هي التي توجد ما يستحق إعمال الفكر الآدمي، ويقول "شوماخر" في كتابه "الصغير جميل" إن البعض يسعون دائما إلى حل نهائي للمشكلات، ولست أرى حلا نهائيا سوى انتهائها. كل ما يمكننا عمله بشأن ظلمه الغابة .. هو أن نخفف ما يسودها من الذعر، بالتعايش مع تناقضاتها المحتومة. والطريق إلى ذلك هو أن نتعرف على هذه التناقضات، ولدينا تسعة منها، وهي:

١ - الذكاء:

دأب رؤساء الشركات على القول بأن الأصول الحقيقية التي تمتلكها شركاتهم هي قدرات العاملين فيها، ولكن هذه لا تظهر بالطبع في قوائم الميزانية او المركز المالي. وقد قال (بيتر دراكر) مرة - وهو أكبر حكماء الإدارة - إن "وسائل الإنتاج" وهي القاعدة التقليدية للرأسمالية - هي الآن مملوكة للقوى العاملة، لأنها أصبحت في داخل رؤوسهم وعلى أطراف أصابعهم، وأصبحت أدوات الإنتاج في نطاق " الملكية العامة "، أصبح " الذكاء "، أو "المقدرة الذهنية" هي الأداة الرئيسية، وهذه يمكن الحصول عليها، وهي المصدر الجديد للثروة. (سنغافورة) تسمي نفسها " جزيرة الذكاء " لأنها تستطيع بالذكاء أن تحصل على جميع الموارد الأخرى كالخامات والمعدات والتكنولوجيا، ومعروف أن سنغافورة وهونج كونج تصدران أنشطتهما في التصنيع إلى سومطرة والفلبين والصين وتحتفظ كل منهما بالإدارة والتصميم والتوزيع، "القاسم المشترك" للذكاء إلا أن الذكاء - لسوء الحظ - لا يمكن أعطاؤه للناس بقرار حكومي ولا يمكن إعادة توزيعه كما في الأصول المادية، وهنا تتمثل المفارقة. حتى لو أراد الحائز للمهارة الذهنية أن يتقاسمها مع غيره فإنها تظل في رأسه هو، ولن تنتقل إلى رأس هذا الشخص الآخر ولا يمكن إخضاعها لقواعد "المخزون"، وقد كان (دراكر) محقا في مقولته، فإن أدوات الإنتاج لم تعد مملوكة لأصحاب الأعمال ولا يمكن منع أصحاب العقول من الهجرة أو التنقل من مؤسسة لأخرى.

٢ - العمل:

كلنا نحتاج لأن نعمل شيئا، فالنشاط أمر طبيعي، الذي ليس طبيعيا هو الافتقار للعمل. إلا أن إجبار الناس على البطالة هو الثمن الذي يجب أن ندفعه من أجل الكفاءة والإنتاجية. والمؤسسات تريد أكبر قدر من الجهد نظير أدنى قدر من المال بينما الفرد يريد العكس. ويتمثل التناقص في أنه كلما حددنا سعرا للعمل كلما قل عدد العاملين وزادت البطالة، لأن مؤسسات العمل تفضل أن تدفع أجرا مرتفعا لمن يظهر الكفاءة والإنتاجية. النتيجة هي أن فردا واحدا يقوم بعمل كان مفروضا أن يؤديه اثنان أو ثلاثة، وذلك ببذل الجهد وتحقيق الإمتياز، ثم، وهو الأدهي، بالعمل ساعات أطول. ومما يزيد المشكلة تعقيدا أن قوانين

بين الطين والماس

تسود دنيا الأعمال هذه الأيام حركة تتجه نحو "إعادة اختراع" أو "إعادة تصميم" أو "هندرة" المؤسسات. وفي هذا يقول رئيس شركة "نيسان موتورز" في انجلترا:

"أحب أن أنظر للأمور بعقلية الفيزيائي. فهناك نوعان متناقضان من المادة: البلورية والعجينية. يتمثل الشكل البلوري في أروع صوره في الماس. أما الثاني فمثاله الطين. الشركات في الدول الغربية تتخذ شكلا بلوريا، محدد الأبعاد واضح الخطوط ولامع. فالمؤسسات عندنا واضحة في تحديد الأدوار والمسئوليات. المؤسسة اليابانية تختلف عن ذلك .. فهي تشبه الطين. المسئوليات والأدوار غير محددة والخطوط الفاصلة بينها لا يراد تحديدها. وهذا هو مكمن التناقض. الماس لامع وشفاف ولكنه حاد وصلب. أما الطين فهو غامض ومتغير الشكل، فهو مرن وسريع الاستجابة للضغوط والمتغيرات الخارجية. ونحن كشركات وإدارات يجب أن نتصف بهذه المرونة والقدرة على التغير بسرعة. إلا أن ذلك يتطلب البناء حول البشر وتنمية قدراتهم وليس رسم الخطوط الحادة حولهم وتحديد مسئولياتهم وأدوارهم بصلابة .. لمجرد أن هذا أسهل".

وهذه هي "الهندرة" .. أو "إعادة اختراع الشركة".

العمل المقصود بها حماية الفرد في مواجهة صاحب العمل تزيد من تخوف أصحاب الأعمال من الارتباط بالعمالة الدائمة وتدفعهم إلى عقود العمل الجزئية والمؤقتة. وهذا يقودنا إلى المفارقة التالية.

٣ـ الإنتاجية:

هي تحقيق نتائج أكبر وأفضل بأقل عدد من البشر. فلو أن النمو الاقتصادي يتمشى مع معدل التحسن في الإنتاجية مضافاً إليه معدل النمو السكاني لكان هناك عمل لكل فرد، سواء هناك أو هناك. إلا أن هناك نمواً في قطاع الخدمة الذاتية أو "اعملها بنفسك" كما يسمى، وهناك يتمثل التناقض. بعض هذا النوع من العمل مدفوع الأجر ومحسوب لأن قطاع الخدمة الذاتية (وليس الشخصية، إذ يحسن أن نتجنب هذا اللبس) آخذ في النمو في كل مكان، وبعضه مدفوع ولكنه غير محسوب، ومنه الاقتصاد الأسود المدمر كالعنف والجريمة، وبعضه لا هو مدفوع ولا محسوب كخدمة عجائز الأسرة وزرع الخضر والفاكهة في حديقة المنزل بدلاً من شرائها. لقد عملت المؤسسات على تشجيع التخصص والكفاءة ولكن الذي نتج عن ذلك وهو تحديد أجور أدت إلى اختفاء فرص العمل وانتفاء المهارة وأصبح هناك ملايين لا يمكن أن يعملوا شيئاً إلا إذا حصلوا على وظائف. ولأن الحصول عليها صعب، فإن الإنتاجية تنخفض حين نريد رفعها.

٤ـ الوقت:

في هذا العالم المتقلب لا يبدو أننا نجد ما يكفي من الوقت. هذا برغم أن لدينا من الوقت أكثر مما كان لدينا في أي حقبة ماضية. فنحن نعيش الآن أعماراً أطول ونستهلك وقتاً أقل في أداء الأمور وأصبحنا أكثر كفاءة، إلا أننا مازلنا في حاجة إلى مزيد من السرعة في كل شئ وندفع ثمناً باهظاً لذلك ويبدو أن المنظمين أدركوا فجأة أن الأسبوع ١٦٨ ساعة وليس ٤٠ فقط، فالناس يعملون طوال الليل في المصانع والبنوك والمتاجر، ولم تعد هناك قواعد لمواعيد أي شئ. من الخارج يبدو الأمر على درجة كبرى من المرونة، ولكن نجد أن الفرد الأمريكي يبذل في المتوسط ١٦٤ ساعة من العمل سنوياً أكثر مما كان عليه منذ عشرين سنة، وفي المتوسط أيضاً يعمل ٤٧ ساعة أسبوعياً، وإذا استمر هذا الاتجاه سيعمل ٦٠ ساعة في الأسبوع بإجمالي يصل إلى ٣٠٠٠ ساعة سنوياً بإجازة أسبوعين فقط. المشغولون يدفعون المال ليوفروا الوقت، ولكي يأتوا إلى بيوتهم بمزيد من الوسائل التي تحقق السرعة، وغير المشغولين من الأثرياء يبتاعون بالمال وقتاً ينفقونه في الأسفار وفي التسلية وممارسة الرياضة، أو يؤدون بأنفسهم ما كانوا يستأجرون من يؤديه نيابة عنهم. أما غير المشغولين من الفقراء فلا يجدون عملاً يؤدونه. أليس هذا ـ أيضاً ـ من قبيل التناقض؟

٥ـ الثروة:

النمو الاقتصادي يقوم في نهاية الأمر على مزيد من الناس يريدون المزيد من الأشياء. إذا نظرنا إلى العالم ككل ستجد أن النمو لابد أن يستمر، فقط هناك تناقص حاد بين العالم الغني والعالم الفقير. في الأول نجد الناس يعيشون أطول وينجبون أقل، والإنجاب المتناقص معناه قلة الزبائن في المستقبل والأعمار الأطول معناها عادة زبائن أقل مالا وأصعب إرضاء، كما أن استعداداتهم للمستقبل تتضاءل باقتراب نهاياتهم، وهكذا يبدو أن الغرب بدأ يفقد (العميل). على الجانب الآخر نجد الفقراء يتزايدون عدداً وفقراً ولا يمكنهم أن يشتروا ما تنتجه مصانع الغرب ويريدون أن يبتاعوا الخبرة، وقد بدأ ظهور الشركات المتعددة الجنسية وبدأت المصانع تنشأ حيث يتكلف الإنتاج أقل مما يؤدي إلى إنقاص فرص العمل في الغرب الصناعي، وللإبقاء على النمو هناك تتجه الجهود إلى خلق مزيد من الطلب على السلع التي تغري من لديهم المال لشرائها، أي أن هذا النمو يجب أن يقوم على "الاستهلاك المرئي" كما أسماه أحد الباحثين ... يكمن التناقض هنا في أن النمو ـ الذي هو ضروري لصالح المجتمع ـ أصبح يعتمد بدرجة متزايدة على إحساسات الغيرة التي تزيد من إنقسام هذا المجتمع وتوتر أعصابه. في وسط هذا كله تظل صناعة السلاح وتكنولوجيا الذرة تعرض البشرية لأهوال

صور الذكاء

يحدد أحد العلماء عدة أنواع وصور للذكاء البشري – ومنها:

الحقائقي: وهو القدرة على استيعاب الحقائق والإجابة على معظم الأسئلة أو عليها جميعا.

التحليلي: وهو الذي ينشط عند مواجهة المشكلات الفكرية ويتبلور في ظاهرة اختزال المعلومات وتحويلها إلى معلومات رياضية.

اللغوي: وهو الذي يمكننا من إتقان عدة لغات.

الفراغي: وهو القدرة على ملاحظة الأشكال والأنماط والقوالب بسرعة.

العملي: ويتمثل في موهبة ومهارة الصغار الذين. يمارسون الأعمال الميكانيكية والكهربية بسهولة وتقدم مثير.

الفيزيائي: وهو القدرة على التوازن وممارسة الألعاب الرياضية والتزلج على الجليد وألعاب السيرك.

الإيحائي: وهو القدرة على الحدس والتنبؤ وتفسير الظواهر والاستنباط.

التواصلي: وهو القدرة على اجتذاب الآخرين وقيادتهم والتأثير فيهم واكتساب حبهم واحترامهم.

الحروب والتلوث، سواء في ذلك الأغنياء والفقراء.

٦- التنظيم:

لعل هذا أكثر التناقضات حدة ووضوحاً! لقد دأبنا على أن نظن أننا نعرف كيف تدار المؤسسات، ولكننا الآن نعرف أننا لا نعرف. على هذه المؤسسات الآن أن تكون عالمية ومحلية في ذات الوقت، وأن تكون متمركزة ولكن غير متمركزة، وأن يكون عمالها مستقلين ولكنهم يعملون كفريق، وأن يمارس المديرون سياسة التفويض، ولكنهم يظلون مسيطرين! يصور أحد الكتاب هذا التناقض في موقف درامي: المدير يحادث زميلاً قدم حديثاً بقوله: " الأنباء الطيبة هي أن لدينا مائة وعشرين ألفا من العاملين والأنباء السيئة هي أنهم لا يعرفون ذلك.

٧- الهـرَم:

بكسر الهاء (ويعني تقدم العمر) تتمثل المفارقة هنا في أن كل جيل يرى في نفسه شيئاً مختلفاً عما سبقه وأن له الحق في ذلك ولكنه يخطط للمستقبل على أن الجيل التالي سيأتي مطابقاً له.

لقد كانت المشكلات التي واجهناها جديدة علينا، وكان المجتمع متصلاً بشكل أو بأخر بالجيل السابق: نظم المعاشات وقوانين الأحوال الشخصية وغيرها، واستغرق الأمر وقتاً ليأتي التغير. سيحدث هذا مرة أخرى: أطفالنا سوف يجدون فرص العمل أصعب والمستقبل المهني أعسر وأقصر، سوف يبدأ متأخراً وينتهي مبكراً وسيوجد فجوة بين الصبا والشباب لم نجربها نحن، وقد لا يجدون الوسيلة لملئها، قد لا يخوضون تجربة الحرب التي عشناها وستكون علاقاتهم مختلفة وفريدة في نوعها، التعليم أطول وربما لا يصل إلى نهايته، النساء يعملن اضطرارا من أجل الأجر، ولابد أن يجدن وقتاً للحمل ورعاية الأطفال، وهؤلاء لن يأتوا صدفة بل بقرار يتخذ، سوف يتغير دور الرجل والمرأة في الحياة وبالتالي تتغير القيم والأولويات.

٨- الفرد:

أصبحت هوية الفرد في هذا الزمن محوراً لتناقض جديد، وقد قال (روكفلر) مؤسس (ستاندارد أويل) أول شركة حديثة: لقد ذهبت الفردية إلى غير رجعة، نحن الآن في عصر الاندماج وسنظل كذلك. لم يكن محقاً تماماً في ذلك، وقد أوضحت دراسة أكاديمية أن العمال الأمريكيين مضطرون لمعادلة نزعتهم الفردية بشيء من العمل بأسلوب الفريق إذا كان لهم أن يتوصلوا إلى المستوى الياباني في الإنتاجية، بينما يسعى اليابانيون إلى قدر من الفردية والروح الخلاقة لمعادلة قوى التوافق التي تنشأ عن الاندماج . وقد قال عالم النفس السويسري الشهير "كارل يونج": "نحن في حاجة إلى الآخرين لنصبح نحن أنفسنا"، "أنا" تحتاج إلى "نحن" لتصبح "أنا" حقاً. في ذلك يقول واحد من الكتاب إنه عندما يتصل بالهاتف، يقال له: من أي شركة أنت؟ وهو لا يعمل عند أحد، ولكنه يضطر لأن يعطي إجابة تجعله يمر من خلال " البدالة " ، المجتمع يحدثنا بأسلوبين: أحدهما يحثنا على أن يجد كل منا " نفسه " الفردية ويحدد مساره في الحياة، بينما الثاني يطالبنا بأن نحترم حقوق الآخرين وقوانين المجتمع، وينقلنا هذا إلى التناقض التاسع.

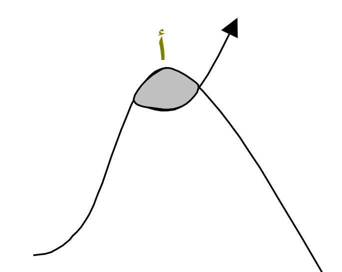
٩- العدالة:

نحن في حاجة إلى المجتمع لأنه يقر العدالة ويحمينا من الشرور، والمفروض أن يعاملنا المجتمع على أننا سواسية. أو يعاملنا بالعدل؟ لقد ظلت هذه الأمور موضع تفكير منذ آلاف السنين وستظل كذلك. من الذي يستحق أكثر: العالِم الكسول أم الزبال النشيط؟ هل يستحق كل منا ما يستحقه أم ما يحتاجه؟ هل يستحق الأذكياء أكثر من الأغبياء لأنهم أكثر فائدة للمجتمع أم لأنهم - كما

المنحنى الثاني

The Second Curve

من المفارقات الكبيرة في حياتنا .. أننا كلما كبرنا .. كلما اقتربت نهايتنا. ينطبق هذا علينا كأفراد وشركات ومجتمعات. تماما كما يحدث للقمر الذي يبدأ هلالا ثم يكتمل بدرا ثم يبدأ بالتناقص متجها إلى المحاق. أي أن الوصول للقمة يعني بالضرورة بداية الهبوط والتراجع. الأذكياء فقط هم الذين يدركون أنهم وصلوا للنقطة (أ).



ويبدأون دورة قمرية جديدة، أو يدخلون المنحنى الثاني دون أن يهبطوا. أما المنطقة المظللة فهي فترة تتسم بالحيرة والاضطراب والتناقض والصراع. ولابد من عمل شيء.. أي من (إدارة التغيير) لكي يبدأ منحنى جديد دائما من القمة.

من الأمثلة الاستثنائية شركة "كوكا كولا". أمضت الشركة ١٠٤ سنوات وهي تبيع نفس المنتج في نفس العبوة وبنفس الطريقة. وعندما أقدمت مرة واحدة على التعديل أرغمها العملاء على التراجع. ولكن السر يتمثل في الشعار المعلق على جدران الشركة: "الساخطون فقط هم الذين يسيطرون على عالم الأعمال". وهذا الشعار يحذر من الاستكانة والرضا بالتفوق القائم، ويدعو إلى الفضول وطلب المزيد، أي معايشة اللحظة الحاسمة التي تبدأ الانطلاق في المنحنى الثاني.

"كوكا كولا" اليابانية تجري اختبارا على مشروب جديد كل شهر. معظم هذه التجارب تفشل، ولكن تبقى روح المبادرة والاستطلاع حية . وهكذا يستمر منحنى "كوكا كولا" بالتصاعد.

قيل - سيكونون تعساء بسبب ذكائهم ولابد من تعويضهم عن هذه المعاناة؟ أم أن الأغبياء يستحقون اكثر لتعويضهم عن نقص لا ذنب لهم فيه؟ هذه التناقضات ليست كل شئ، ولكنها تظل هي العلامة التي تدل على حضارة القرن العشرين.

المستقبل والانتماء المزدوج:

يحيط بهذا كله إطار تناقضي كبير أساسة التعارض بين أشياء لا يسهل أن نستبعد واحداً منها لصالح الآخر. منها مثلاً: الصالح العام، والذي مازال يأتي بالنفع للفرد ويحقق صالحه الشخصي عن طريق الخدمات العامة، تناقض هذا الصالح العام مع الصالح الشخصي المباشر، ثم تناقض الصالح - عاما كان أو خاصاً - على المدى الطويل مع الصالح على المدى القصير.

" وهناك دائماً من يتصورون أن التعاطف سيظل دائماً قوة ضعيفة الأثر ينتهي بها الأمر في النهاية إلى الاستسلام لقوة الصالح الشخصي. إلا أن التعاطف مع الآخرين واحد من المكونات الأساسية للطبيعة البشرية، لو أننا فقط أوجدنا التنظيمات الاجتماعية وأساليب التعليم التي تبقيه حياً وليس تلك التي تجعل الصالح الشخصي الفردي مسألة حياة أو موت. محاولة التوفيق بين النقائض تخلق "الورطة" الأخلاقية التي تؤدي بالأفراد والمؤسسات إلى محاولة اختيار "اهون الضررين".

هذا " التنازل " من اجل اختيار الحل الوسط يتمثل أيضاً على مقياس الزمن عقلية "المدى القصير" وسياسته أيضاً. وهنا اتهام موجه إلى الشركات. كلنا نعيش ونحن مدركون أن الأمور التي نتمناها اكثر من غيرها والتي تنفعنا حقاً، كالصحة والعواطف الرقيقة والعمر الطويل - تستلزم منا أن نمتنع عن أشياء تلذ لنا وأن نفعل أشياء لا نميل اليها، مضمون هذا التناقض المحتوم هو أن الأشياء التي تمتعنا هي التي تضرنا، من الإفراط في الطعام والراحة إلى أنواع المتع الضارة الكثيرة.

وفي دنيا الأعمال تتناقض الرغبة في توزيع أرباح ترضي حملة الأسهم مع الحاجة إلى إنقاصها من آجل المزيد من الاستثمار. وإذا كان حملة الأسهم لا يفكرون كثيراً في المستقبل لأنهم يستطيعون أن يبيعوا أنصبتهم غداً، فأنهم سيريدون الحل الأول (المدى القصير).

بل إن المبادئ العامة نفسها تتناقض، لقد كان شعار الثورة الفرنسية هو الحرية - الإخاء - المساواة، إلى أن وضح أن تزايد الحرية يحد من المساواة. إن الأمر صعب بما فيه الكفاية أن نحقق صالحنا الفردي حتى ولو تجاهلنا صالح المجموع وعلى المدى الطويل بصفة خاصة، والتناقضات معقدة جداً، فإذا أردنا أن يكون لنا هدف فعلينا إذن أن نحس بالمسئولية وأن نتوصل إلى درجة من التوفيق بين المتناقضات توجد الحل الوسط الذي يزيل اكبر قدر من التناقض ويربط الحاضر بالمستقبل. وهنا يظهر تناقض " الانتماء": لمن الولاء؟ المطلوب من كل منا أن يكون لديه ولاء لشخصه ولأسرته ثم لوطنه ثم للبشرية. بل إن الوطن قد يكون صعب التحديد فهناك دول كثيرة تتكون من اتحادات فيدرالية حيث يتعارض صالح الولاية مع صالح الاتحاد، من الولايات المتحدة إلى بريطانيا والهند، وبصورة أوضح: يوغسلافيا السابقة. على المستوى الاقتصادي تتجه الشركات الكبرى إلى أن تتخذ صورة الاتحاد الفيدرالي لكي تحقق درجة من الاستقلال لفروعها الإقليمية أو لوحداتها المتخصصة، ولكنها في ذات الوقت لا تريد أن تفقد منافع الحجم، من المعقول أن تكون الشركة ضخمة، وأن تكون صغيرة، ولكن " إدارة " هذا الوضع أو ذاك هي المشكلة. وقد تمثل الولاء المزدوج في دنيا الأعمال، بانتقاء الولاء الأصغر والمحلي، تقضي الشركة على الحرية وعلى الحافز وعلى المبادأة، وهذا ما فعلته " آى – بي – ام " في مطلع التسعينيات ودفعت ثمناً باهظاً له، وانتقاء الولاء الأكبر يؤدي إلى انحطاط الكفاءة وإلى التكرار وسوء التفاهم والتواصل. ويكمن الحل في الفيدرالية، لابد أن يتحقق الولاء المزدوج لأنه هو الحل الوسط، ولو عجزنا عن إيجاد هوية وطنية فيدرالية سوف ينتفي التوازن الاجتماعي وسنفقد حتى وحدة اللغة التي نتحدثها. وإذا فهمنا الفيدرالية على حقيقتها يمكننا أن نسترد هذا الحس بالانتماء المحلي مصحوباً بعضوية شئ اكبر وأوسع نطاقاً سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع.

سيناريوهات شل

تتبع (شركة شل) أسلوبا فريدا في التخطيط عن طريق السيناريوهات حيث يلتقي كبار مديري الشركة يعاونهم عدد من الاستشاريين المرموقين ويقضون شهورا متواصلة يرسمون (سيناريوهات) أو دلائل المستقبل. وهم في هذه الجلسات لا يضعون خطط العمل .. بل يدرسون الاحتمالات المتضادة ويضعون كل احتمالين على طرفي نقيض. وبمعنى آخر فإن شركة (شل) تصنع التناقضات كي تستطيع إدارتها حال وقوعها.

لذلك لم يكن ارتفاع أسعار النفط في السبعينات .. ولا انهيار الاتحاد السوفييتي مفاجأة للشركة. بل كانت عقلية (المنحنى-الثاني) جاهزة للعمل في كل لحظة. وعلى النقيض كانت سيناريوهات العسكرية الأمريكية التي بنت كل توقعاتها على هجوم سوفييتي أكيد. وعندما كسبت الحرب الباردة لم تدر ماذا تفعل بالانتصار المفاجئ.

دنيا الأعمال:

عندما تتدهور الأعمال يتأثر كل شئ: فرص العمل، الضرائب، سداد الديون، الإسكان، الإنفاق الحكومي. فهل معنى هذا أن الأعمال ليست سوى أداة لتكوين الثروة. وأن خير ما نعمله هو أن نتركها تمضي في طريقها كالمحرك الدائر؟ أم أنه بالنظر إلى أثرها على كل شئ في الحياة، وعلى المجتمع، لابد لها من أن تتحمل مسئولية أوسع نطاقاً من مسئولية إثراء من يملكونها؟ تناقض آخر حاد، يزيد من حدته أن كل شئ يقع الآن تحت عنوان مؤسسات الأعمال وله حساب ربح وخسارة حتى ولو لم يكن هناك من توزع عليهم الأرباح، كالجمعيات الخيرية مثلا. ومع ذلك لا يبدو أنه سيتاح لنا منظومة اقتصادية اجتماعية أو منظومة لإدارة المجتمع أفضل من تلك التي تهيئ مزيجاً من الليبرالية وحرية أسواق إنشاء الأعمال وتسييرها. الأعمال الحرة تهيئ فرصة العمل والثراء لنا جميعاً، والاقتصاديون والاستشاريون يتوافدون على دول أوروبا الشرقية ومعهم أطنان من الأفكار والخطط بشأن تكرار تجربة الغرف في دول الشرق ورغم تعدد صورة الرأسمالية فإنها تشترك في خصائص محددة: أسواق حرة، ملكية خاصة للأصول، خصوصية توجيه الاستثمار. مواضع الاختلاف تتمثل في درجة الاهتمام بالأطراف المختلفة، في الإجابة على هذا السؤال: ما هو الغرض من الأعمال؟ المقولة السائدة في مدارس الأعمال والتي يعلقونها على الحائط هي: تعظيم أرباح الأسهم على المدى المتوسط يعني الوصول بها إلى أقصى حد. ولنلحظ أن العبارة هي تحقيق الحد الأقصى وليس الأمثل، وأنها المدى المتوسط، وليس المدى القصير. ولم تتغير هذه الصياغة على مدى ربع قرن، وقبل أن يعلن (جون ايكرز) استقالته من رئاسة (أي - بي - إم)، أعلن أن أصحاب الأسهم في الشركة قد فقدوا إدراكهم للعلة من وجودها، إنها توجد لتوفر العائد على الاستثمارات الرأسمالية من جانب حملة الأسهم. تختلف الصورة اختلافا ملحوظا بين أميركا وبريطانيا وألمانيا واليابان، حيث تمسك الأسر بالأعمال المملوكة لها واستمرارها من جيل لآخر دون التخلص منها بالبيع، ومن حيث نسب الأرباح الموزعة على حملة أسهم المؤسسات الكبيرة، من حيث كل شيء في الواقع، مع بقاء مفهوم الأعمال كما هو. الذي يتغير من مجتمع لآخر هو "التراث"، المزيج من الثقافة والتقاليد والممارسات والأعراف السائدة، ومع اندماج التراثات المختلفة في نطاق العالم فإن الغرض من وجود الأعمال يصبح أقل وضوحا. فإذا امتزج العالم واختلطت تراثاته فما الإجابة على هذا السؤال: لماذا توجد الأعمال؟ الإجابة الواضحة هي: توجد من أجل ذاتها، وهذا ليس هو اتهامها بالأنانية، فإن الشركة لن تترك لتستمر في الوجود ما لم تخلق المال الذي يكفل استمرارها ونموها، ولا يزعم أحد لنفسه حقا في أن يوجد إلى الأبد، والشركات ليست استثناء من ذلك، عليها أن تكسب هذا الحق بأن تنفع العاملين والعملاء والموردين، كما فعلت شركة (كوكاكولا). وقد حدد مؤسس شركة (جونسون آند جونسون) أسبقية أهداف الشركة منذ أربعة عقود، كما يلي:

- خدمة العملاء تأتي أولا.
- ثم خدمة العاملين والإدارة.
- ثم المجتمع وهذا هو المركز الثالث.
- وأخيرا، حملة الأسهم.

ولعلنا نذكر عبث واحد من المجرمين بعبوات "تايلينول" المسكن الذي تنتجه الشركة، ومزجها بالسموم في مواضع متفرقة من أنحاء الولايات المتحدة مما أدى إلى وفاة أشخاص عديدين وقد عمدت إدارة الشركة إلى سحب جميع هذه العبوات وإتلافها لحماية العملاء من حفنة من العلب لا أحد يدري أين هي، وتحملت - أو تحمل المساهمون - خسارة خمسين مليونا من الدولارات. إذا لم تفكر - معنويا - فيما نقصده بالشركة أو مؤسسة الأعمال المستقبلية، فإن هذا يؤدي إلى انهيار الرأسمالية. فما هي الشركة؟

ملكية الأعمال وعضويتها؟

وحدة الأعمال - كالشركة – يملكها حملة الأسهم، وهو طراز فريد في الملكية. فأولا، هؤلاء المالكون يتحملون مسئولية محدودة، وهو ما لا ينطبق على أي نوع آخر من الملكية، وثانيا، "الشيء" الذي يملكونه يتكون بصفة أساسية من البشر، وامتلاك البشر - مهما كان أسلوب معاملتهم - أمر غير مقبول الآن، وقد كان الرجل في الماضي يمتلك زوجته بحكم القوانين الأوروبية، ولا نظن أكثر الناس عداء للمرأة يوافق على شيء كهذا. ويختلف الأمر في المؤسسات العامة والحكومية حيث هذه تملكها مؤسسات أخرى: الحكومة وصناديق للمعاشات والتأمينات، ولكن هذه الكيانات لا تشترك في إدارتها. شركات اليوم قيمتها في قوتها البشرية، المهارات والاتصالات والخبرة، ولن ينكر أحد أن معجزة اليابان الاقتصادية قد جاءت من هنا وليس من ثروة معدنية لا يملكها ذلك البلد. المؤسسة إذن هي "جالية"، ومجتمع صغير، والعاملون فيها أعضاء في هذه الجالية وليسوا "مستخدمين" لديها، وهذا هو ما تجده في جميع المؤلفات الآن: العضوية والمشاركة. فما معنى هذا؟ معناه أن تصبح الأعمال كيانا أو جاليات ذاتية الحكم والتحكم، ستظل المسئولية المحدودة باقية، لأن الأعمال مملوكة لأصحاب الأنصبة، والممولون لديهم الرهنية ولكنهم يتدخلون إداريا فقط في حالة التخلف عن سداد المستحقات. أو يتلقون نصيبا من الأسهم نظير ذلك، ويمكن المتاجرة في الرهنية وتظل